

КАК ИЗМЕРИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

HOW TO MEASURE THE LEVEL OF STAFF INVOLVEMENT

ПОЛУЧЕНО 14.11.2023 ОДОБРЕНО 17.11.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.12.2023 УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-6-29-33



КАШТАНОВА Е.В.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

KASHTANOVA E.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management,
State University of Management, Moscow*

e-mail: kashtanovae@mail.ru



ЛОБАЧЕВА А.С.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

LOBACHEVA A.S.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management,
State University of Management, Moscow*

e-mail: aslobacheva@mail.ru



АШУРБЕКОВ Р.А.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

ASHURBEKOV R.A.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management,
State University of Management, Moscow*

e-mail: rafash@mail.ru

Аннотация

Уровень вовлеченности персонала — очень важный инструмент управления персоналом и бизнесом в целом. Современные организации нередко сталкиваются с проблемой недостаточной работоспособности сотрудников, отсутствия мотивации к труду. В большинстве случаев в корне возникающих трудностей лежит недостаточная вовлеченность персонала. Работодатели ждут высоких результатов от своих работников, но, к сожалению, мало внимания уделяют развитию их интереса к самой работе. В связи с этим подчеркиваются важность и значимость проведения периодического мониторинга вовлеченности и выявление уровня вовлеченности и лояльности персонала. Рассматриваются показатели, с помощью которых работодатели и специалисты по управлению персоналом проводят такую оценку и предлагают идеи по усилению вовлеченности сотрудников.

Ключевые слова: вовлеченность, показатели вовлеченности, корпоративная культура, опрос вовлеченности, удовлетворенность персонала, лояльность, приверженность.

Abstract

The level of staff involvement is a very important tool for personnel management and business in general. Modern organizations often face the problem of insufficient efficiency of employees, lack of motivation to work. In most cases, the root of the difficulties lies in the lack of involvement of staff. Employers expect high results from their employees, but, unfortunately, pay little attention to the development of their interest in the work itself. In this regard, in their article, the authors emphasize the importance and significance of periodic monitoring of involvement and identification of the level of involvement and loyalty of staff. The authors of the article consider the indicators by which employers and HR specialists conduct such an assessment and offer ideas to strengthen employee engagement.

Keywords: engagement, engagement indicators, corporate culture, engagement survey, staff satisfaction, loyalty, commitment.

В современном мире, где бизнес-среда постоянно меняется и развивается, вовлеченность персонала становится ключевым фактором, определяющим успех компании. Этот показатель иллюстрирует компанию, которая заботится о своих сотрудниках и стремится создать для них благоприятные условия работы и развития.

Но что именно представляет собой вовлеченность и целеустремленность сотрудников? Разные подходы, взгляды на формулировку понятия «вовлеченность» обоснованы многогранностью термина, который сумел вобрать в себя смысл различных проявлений поведения работников.

На рис. 1 представлены составляющие элементы вовлеченности персонала.



Рис. 1. Составные элементы вовлеченности персонала

Можно сделать вывод, что нет единого, устоявшегося определения вовлеченности сотрудников. Многообразие подходов к ее толкованию и сущности, а также наличие научно обоснованных взглядов на ее формирование и развитие позволило говорить о создании на сегодняшний день концепции вовлеченности, основывающейся на психологических инвестициях сотрудника в свою организацию и формировании его мотивации добиваться выдающихся результатов. Другими словами, это эмоциональная приверженность сотрудников своей работе, целям своей команды и миссии своей компании.

Вовлеченность определяется не тем, насколько сотруднику нравится его рабочее место, а, скорее, тем, как он ведет себя на рабочем месте. В рамках рассматриваемой концепции понятие «вовлеченность» включает:

- увлеченность работой — удовлетворенность от выполнения именно тех функций, которые присущи определенной должности, понимание смысла работы, получение удовольствия от выполнения свойственных ей обязанностей;
- приверженность компании — желание работать именно в данной организации, соответствие жизненных ценностей и ориентиров работника миссии компании;
- инициативность в работе — готовность сотрудников делать для организации больше, чем этого требуют функции его должности, желание работника внести что-то новое в компанию.

Можно сказать, что термин «вовлеченность персонала» является актуальным собирательным понятием позитивных поведенческих проявлений работников по отношению к выполняемым функциям в рамках своей организации [6].

Задаваясь вопросом, как повысить уровень вовлеченности сотрудников, нужно продумать определенные единицы из-

мерения величины того или иного уровня, определить границы каждого из них, чтобы можно было аргументированно говорить о наблюдениях и отмечать динамику вовлеченности. Если общий уровень вовлеченности определить и измерить сложно, то в данном случае можно воспользоваться результатами многочисленных исследований, которые уже доказали ее влияние на бизнес-цели организации. Рассмотрим, как использование выбранных измерений может помочь создать эффективную стратегию повышения вовлеченности.

В отличие от таких бизнес-единиц, как отдел продаж, производство или реклама, вовлеченность сотрудников не легко измерить с помощью поддающихся количественной оценке данных. Это усложняет процесс оценки и анализа [11].

Вовлеченность сотрудников повышает лояльность и производительность. Она также может влиять на ключевые операционные цели и поддерживать их, повышая производительность. Именно здесь ключевые показатели эффективности могут служить ориентирами и руководящими принципами для более эффективного анализа.

Выбор ключевых показателей эффективности — это первый шаг к измеримым улучшениям. Вопрос в том, как выбрать необходимые показатели? К сожалению, универсальных решений не существует, потому что каждый бизнес индивидуален, а ключевые показатели эффективности зависят от целей, размера, активности и прочих особенностей компании [8]. Мы приведем начальный список показателей, которые следует учитывать при определении ключевых показателей эффективности, которые возможно адаптировать к бизнес-среде той или иной организации.

ПОКАЗАТЕЛЬ ЧИСТОГО ПРОДВИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ (ENPS)

Показатель чистого продвижения сотрудников (eNPS) является одним из наиболее известных показателей HR для измерения вовлеченности сотрудников. Методика NPS (Net Promoter Score (дословно — чистый балл промоутера) изначально была введена для измерения уровня удовлетворенности и лояльности клиентов. С тех пор прогрессивные работодатели внедрили его для использования внутри компании, чтобы получать аналогичную информацию от своих сотрудников. Поэтому они задают простой вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендовали бы работу в нашей компании другу или коллеге?» [5].

Как правило, на вопрос отвечают по шкале от 0 до 10, где любой, кто отвечает от 0 до 6, считается detractors («недоброжелателем»), ответы от 7 до 8 считаются пассивными, а респонденты, показавшие от 9 до 10 баллов, считаются промоутерами. Отношение разности числа промоутеров и недоброжелателей к общему числу участников опроса будет демонстрировать eNPS. Показатель Net Promoter Score в данном случае будет представлен в виде формул (1) или (2):

$$\text{Employee NPS} = \frac{\text{promoter} - \text{detractors}}{\text{total respondents}} \quad (1)$$

$$\text{Employee NPS} = \% \text{ of Promoters (9-10)} - \% \text{ of Detractors (0-6)}. \quad (2)$$

КОЭФФИЦИЕНТ ДОБРОВОЛЬНОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Сотрудники с высокой степенью вовлеченности с меньшей вероятностью добровольно уйдут — и это отражается на показателе добровольного ухода сотрудников из органи-

зации. Текучесть кадров относится к самым высоким затратам для любой организации, а снижение текучести кадров приводит к уменьшению сбоев в работе, повышению производительности труда и большей сплоченности в команде [10]. Чем более удовлетворен сотрудник, тем меньше вероятность его увольнения по собственному желанию.

КОЭФФИЦИЕНТ УСПЕШНОГО ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

Этот показатель отражает долю сотрудников, которые остаются в организации после испытательного срока, что может убедительно свидетельствовать об успешных процессах адаптации. Если сотрудники уходят после первых 3–6 месяцев, это может означать либо то, что они не подходили для этой работы, либо то, что компания не смогла интегрировать их в свою команду.

КОЭФФИЦИЕНТ ВНУТРЕННЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Одним из основных факторов вовлеченности сотрудников является возможность профессионального роста внутри организации [9]. Это подчеркивает важность показателя внутреннего продвижения по службе, поскольку он отражает способность организаций удерживать лучших работников.

Если компания уделяет особое внимание управлению персоналом, то можно рассмотреть показатель внутреннего найма (сотрудники, меняющие должности внутри компании) и ставку внешнего найма по показателям NPS (новые сотрудники, нанятые по предложению уже работающего в данной организации сотрудника), формула (3):

$$\begin{aligned} \text{Internal Promotion Rate} &= \\ &= \frac{\text{total number promoted employees}}{\text{total number of employees}}. \end{aligned} \quad (3)$$

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ (ESI)

TSI (Employee Satisfaction Index) — показатель, который отражает удовлетворенность персонала условиями, которые созданы в организации, с обязательным прохождением опросника по модели вовлеченности Gallup [7].

Используя этот показатель, организации могут измерить связь между удовлетворенностью сотрудников и качеством обслуживания клиентов. В отличие от eNPS, индекс удовлетворенности основан на более чем одном вопросе, но на них все равно отвечают по шкале от 1 до 10. Результаты могут отличаться от 0 до 100, где более высокий балл указывает на более удовлетворенного сотрудника.

Хотя, как мы отметили ранее, существует различие между удовлетворенностью сотрудников и вовлеченностью, они взаимосвязаны, и то и другое можно измерить с помощью схожих показателей.

Вот некоторые вопросы, которые следует включить в опрос удовлетворенности сотрудников.

Чувствуете ли вы, что вас ценят в вашей роли?

Чувствуете ли вы, что ваша работа позволяет вам использовать свои навыки?

У вас хорошие отношения с вашим менеджером?

Видите ли вы свой карьерный путь для продвижения по службе в организации?

Считаете ли вы, что организация уделяет приоритетное внимание вашему благополучию?

Структурировать вопросы следует таким образом, чтобы можно было анализировать их по категориям, чтобы иметь смысл в полученных данных. Это требует, чтобы в опросниках присутствовали блоки вопросов по различным темам, таким как благополучие сотрудников, карьерный рост, лидерство, вознаграждение. Классификация вопросов помогает разобраться в большом количестве ответов на них во время анализа после опроса.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Показатели эффективности сотрудников, используемые для оценки вовлеченности, можно разделить на следующие категории:

- показатели качества работы (например, уровень рекламаций);
- показатели количества работы (например, количество продаж, количество произведенных единиц, время обработки);
- показатели эффективности деятельности (баланс качественных и количественных показателей эффективности работы сотрудников);
- показатели эффективности организации (доход на одного сотрудника, рентабельность человеческого капитала и т.п.).

Анализ эффективности работы и вовлеченности сотрудников является четким сигналом того, что эти два показателя тесно взаимосвязаны. Улучшение вовлеченности приведет к повышению производительности, и наоборот [3].

РЕЙТИНГ

Вовлеченность сотрудников также оказывает значительное влияние на брендинг работодателя. А именно на то, что люди говорят о компании-работодателе в Интернете, что составляет основу мнения, как они относятся к работе на того или иного работодателя. Сегодня обязательным шагом при поиске работы является тот факт, что прежде чем кандидат пойдет на собеседование в организацию, первое, что он, скорее всего, сделает, это почитает отзывы о компании. Сегодня существуют популярные сайты отзывов о работодателях, которые при должном запросе можно использовать для анализа удовлетворенности на рабочем месте. Среди них следующие сайты: «О ТРУДЕ», «О РАБОТЕ», «ПРАВДА СОТРУДНИКОВ», «JOBOWORK».

Как правило, рейтинг, который мы видим в профиле компании, представляет собой общую оценку всех одобренных отзывов, которые компания когда-либо получала.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Важно учитывать рентабельность инвестиций при высокой вовлеченности сотрудников. Более вовлеченные сотрудники более продуктивны и, следовательно, обладают более высокой рентабельностью инвестиций. Например, компания Gallup, проводя исследование сети розничных магазинов, смогла точно определить ценность своих наиболее вовлеченных сотрудников и их влияние на операционный доход. Gallup обнаружила, что увеличение вовлеченности сотрудников на 0,1% приводит к увеличению годового операционного дохода конкретного магазина в тысячу раз. Исследования Gallup также показали, что организации, которые уделяют приоритетное внимание вовлеченности сотрудников, могут добиться улучшения продаж на 20% [4].

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ

Низкий уровень вовлеченности сотрудников часто приводит к низкой удовлетворенности клиентов, и наоборот. Представьте себя в любом сценарии, когда вы имеете дело со службой поддержки компании, представитель которой спокоен, дружелюбен и делает все возможное для вас [2].

Взаимодействие с клиентами не происходит в вакууме. Оно является результатом деятельности сотрудников. Компании, которые понимают важность вовлеченности сотрудников и реализуют ее с помощью специальной программы в соответствии со своими целями по улучшению качества обслуживания клиентов, добиваются гораздо более высоких результатов.

Таким образом, вовлеченность сотрудников играет важную роль в эффективности организации. Она отражает степень, с которой сотрудники ощущают глубокую связь с организацией, испытывают преданность своей работе и готовы вкладывать дополнительные усилия в процветание компании. Когда сотрудники вовлечены в работу, они не только лучше справляются со своими задачами, но и готовы выйти за рамки своих обязанностей, чтобы поддержать общие цели организации. Следовательно, рассмотренные показатели косвенно или напрямую измеряют, насколько вовлечены сотрудники. На основе применения подобных измерений руководство компании может понять состояние вовлеченности сотрудников в своей организации, принять необходимые меры и разработать мероприятия для улучшения вовлеченности сотрудников в компании.

На рис. 2 отражены рассмотренные нами показатели вовлеченности сотрудников.

Распространенной проблемой при проведении опросов вовлеченности является выбор способа измерения вовлеченности. Технический термин — «конструктивная валидность». Мы действительно измеряем вовлеченность или что-то другое? Хотим ли мы измерить вовлеченность или счастье? Или мы хотим знать, насколько удовлетворены наши сотрудники? Подобные измерения необходимо проводить любой организации, заинтересованной в проявлении заботы о своих сотрудниках [1]. Кроме того, информация, полученная при проведении подобных измерений, может

быть особенно важной для создания образа вовлеченного сотрудника — амбассадора вовлеченности в организации.

Термин «вовлеченность» используется для обозначения многих аспектов. Все они связаны с определенным состоянием благополучия, но вовлеченный работник не обязательно является счастливым работником. А счастливый работник — это не обязательно работник, наделенный желаемыми полномочиями. Разные компании измеряют различные параметры, называя это вовлеченностью. Например, даже когда две компании имеют одинаковый показатель вовлеченности, работники этих компаний могут чувствовать себя по-разному.

В любом случае, необходимо отметить, что никогда еще не было так важно создать чувство принадлежности и вовлеченности в организации. С ростом удаленной работы сотрудники все больше рискуют отделиться от своих команд и почувствовать себя изолированными от рабочего места. Руководству труднее заметить многие токсичные формы поведения, такие как дискриминация и изоляция, а даже незначительные изменения в моральном духе сотрудников могут постепенно нанести ущерб культуре компании и ее имиджу на рынке труда. Напротив, даже небольшие усилия по воспитанию чувства вовлеченности могут оказать огромное влияние на моральный дух удаленных команд и культуру компании в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Баданова Н.Г.* Исследование уровня вовлеченности разных поколений работников // Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы. — 2021. №1. — С. 1242–1249.
2. Как вовлеченность сотрудников влияет на ваш бизнес [Электронный ресурс] URL: <https://topfactor.pro/blog/Kak-vo vlechennost-sotrudnikov-vliyaet-na-vash-biznes/> (дата обращения 19.10.2023).
3. *Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А.* Технологии управления вовлеченностью персонала [Текст]: монография. — Москва: РУСАЙНС, 2023. — 10,5 п.л. ISBN 978-5-466-03532-2.
4. *Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А.* Современные модели вовлеченности персонала в компанию //

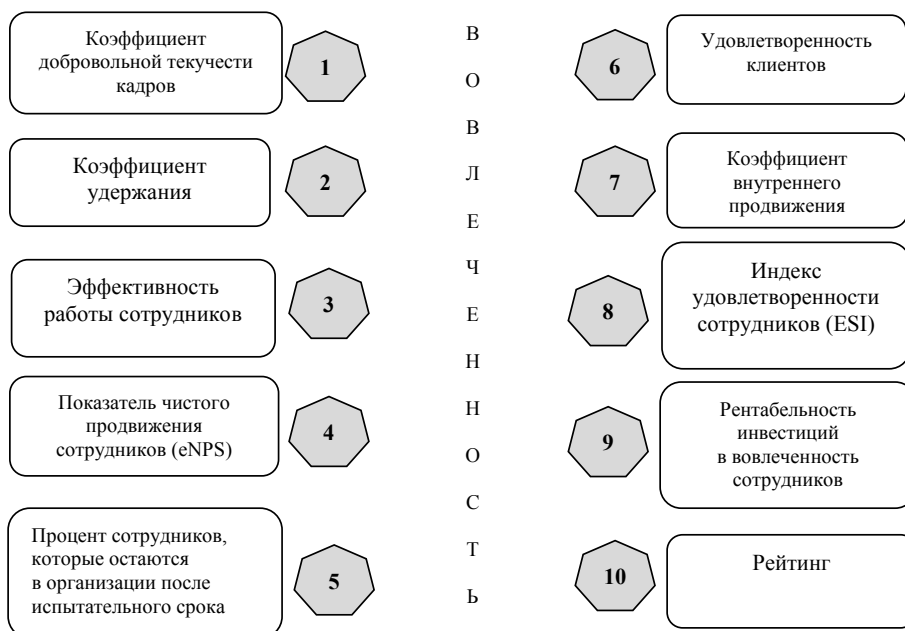


Рис. 2. Показатели вовлеченности сотрудников

- Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Том 12, № 3. — С. 30–37.
5. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) [Электронный ресурс] URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (дата обращения 15.10.2023).
 6. Никакие фишки не заставят людей работать — как повысить вовлеченность персонала сегодня [Электронный ресурс] URL: <https://probusiness.io/personal/7471-nikakie-fishki-nezastavyat-lyudey-rabotat-kak-povysit-vovlechnost-personala-segodnya.html> (дата обращения 30.10.2023).
 7. Опрос вовлеченности сотрудников Gallup: задавайте правильные вопросы с помощью опроса Q12. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (дата обращения 03.11.2023).
 8. Свистунов В.М., Лобачев В.В. HR TECH и современный взгляд на модель эффективного управления персоналом компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Том 12 № 1. — С. 5–9.
 9. Удовлетворенность и вовлеченность персонала как метод повышения производительности труда [Электронный ресурс]. URL: <https://epsi-rating.ru/blog/tpost/4zb918ehx1-udovletvorennost-i-vovlechnost-persona> (дата обращения: 15.10.2023).
 10. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм инициативного поведения работника // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Том 12 № 4. — С. 30–37.
 11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (4) — pp. 692–724.
 2. Kak vovlechnost' sotrudnikov vliyaet na vash biznes [E'lektronny'j resurs] URL: <https://topfactor.pro/blog/Kak-vovlechnost-sotrudnikov-vliyaet-na-vash-biznes/> (data obrashheniya 19.10.2023).
 3. Kashtanova E.V., Lobachyova A.S., Ashurbekov R.A. *Technologii upravleniya vovlechnost'yu personala* [Tekst]: monografiya. — Moskva: RUSAJNS, 2023. — 10,5 p.l. ISBN 978-5-466-03532-2
 4. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. *Sovremennye modeli vovlechnosti personala v kompaniyu* // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii*. — 2023. — Tom 12, № 3. — S. 30–37.
 5. Model' vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [E'lektronny'j resurs] URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (data obrashheniya 15.10.2023).
 6. Nikakie fishki ne zastavyat lyudej rabotat' — kak povysit' vovlechnost' personala segodnya [E'lektronny'j resurs] URL: <https://probusiness.io/personal/7471-nikakie-fishki-nezastavyat-lyudey-rabotat-kak-povysit-vovlechnost-personala-segodnya.html> (data obrashheniya 30.10.2023).
 7. Opros vovlechnosti sotrudnikov Gallup: zadavajte pravil'ny'e voprosy' s pomoshh'yu oprosa Q12. [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (data obrashheniya 03.11.2023).
 8. Svistunov V.M., Lobachev V.V. *HR TECH i sovremenny'j vzglyad na model' effektivnogo upravleniya personalom kompanii* // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii*. — 2023. — Tom 12 № 1. — S. 5–9.
 9. *Udobletvorennost' i vovlechnost' personala kak metod povysheniya proizvoditel'nosti truda* [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://epsi-rating.ru/blog/tpost/4zb918ehx1-udovletvorennost-i-vovlechnost-persona> (data obrashheniya: 15.10.2023).
 10. E'saulova I.A. *Motivacionny'j mexanizm iniciativnogo povedeniya rabotnika* // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii*. — 2023. — Tom 12 № 4. — S. 30–37.
 11. Kahn W.A. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (4) — pp. 692–724.

REFERENCES

1. Badanova N.G. *Issledovanie urovnya vovlechnosti razny'x pokolenij rabotnikov* // *Razvitie biznesa: strategii, proekty', finansy'*. — 2021. № 1. — S. 1242–1249.

Анцупов А.А., Ковалев В.В.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Монография. — М.: Проспект, 2023, 352 с.

В монографии представлены оригинальные авторские разработки теории и практики социально-психологической оценки персонала. Авторы — один из ведущих конфликтологов России профессор Анцупов А.А. и специалист в сфере теории и практики оценки и развития персонала доцент Ковалев В.В. Основное содержание работы представляет подробное описание методологического подхода к практике оценки персонала, основанного на технологии применения модульного социотеста Анцупова. Основное направление исследований — изучение всей системы и динамики взаимоотношений в малой социальной группе, выявление различных аспектов конфликтных, дружеских и других типов отношений, определение статусно-ролевых позиций каждого сотрудника (учащегося), различных индивидуально-групповых параметров отношений. Приведены примеры исследований военных, учебных, спортивных, коммерческих организаций, осуществленных авторами и их учениками на протяжении более чем 20-летней практики преподавания и научной работы в ведущих высших учебных заведениях РФ. Сформулированы рекомендации руководителям по повышению качества управления. Основными пользователями подходов, изложенных в монографии, являются руководители структурных подразделений организаций, учебных коллективов, специалисты структур по управлению и развитию персонала, а также психологи, педагоги, социологи и социальные работники. Материалы книги могут быть успешно использованы при подготовке монографий, диссертаций, научных статей, научно-исследовательских, дипломных и курсовых работ. На базе методологических подходов, изложенных в монографии, может осуществляться преподавание дисциплин «Психология управления», «Управление конфликтами в организациях», «Стратегическое управление», «Психологические технологии принятия и реализации управленческих решений». Материал, изложенный в работе, не имеет аналогов в зарубежной и отечественной практике оценки персонала, является перспективным для дальнейшего развития научным направлением, имеющим очевидные прикладные возможности.

